

# SUMÁRIO

Prefácio

## PARTE UM INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

1

### A ADMINISTRAÇÃO E OS ADMINISTRADORES 1

**APLICAÇÃO:** *Da Terra da Oportunidade à Terra do Sol Nascente* 6

**ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO:** *Pagando a Conta e Usando o Coração* 12

**CASO ILUSTRATIVO:** *Um Dia Típico na Vida de Alison Reeves* 3

**As Organizações e a Necessidade de Administração** 4  
Por que as Organizações e os Administradores são Necessários 4  
Desempenho do Administrador e da Organização 5

**O Processo de Administração** 5  
Planejar 5 Organizar 6 Liderar 7 Controlar 7  
O Processo de Administrar na Prática 7

**Tipos de Administradores** 8  
Níveis da Administração 8 Administradores Funcionais e Gerais 8

**Níveis e Habilidades da Equipe de Administradores** 8

**CASO ILUSTRATIVO:** *Continuação* 9

**Papéis dos Administradores** 9  
Papéis Interpessoais 10 Papéis Informativos 10 Papéis Decisórios 11

**O Desafio da Administração** 11  
A Necessidade de Visão 11 A Necessidade de Ética 12 A Necessidade de Diversidade Cultural 12 A Necessidade de Treinamento 13

**CASO ILUSTRATIVO:** *Conclusão* 13

**Resumo** 14

**Questão de Revisão** 14

**ESTUDO DE CASO:** *O Vice-Presidente, o Gerente de Produtos e o Mal-entendido* 14

**ESTUDO DE CASO ILUSTRADO:** *Elevando os Padrões — O Desafio da Will-Burt Company* 15

2

### A EVOLUÇÃO DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO 19

**ABORDAGEM INTERNACIONAL:** *Algumas Raízes, na Renascença e na Antiguidade, da Teoria Administrativa* 24

**CASO ILUSTRATIVO:** *O Apóstolo da Produção em Massa* 21

**Por que Estudar Teoria da Administração?** 22  
As Teorias Guiam as Decisões da Administração 22 As Teorias Dão Forma à Nossa Visão das Organizações 22 As Teorias nos Conscientizam do Ambiente Empresarial 22 As Teorias São Uma Fonte de Novas Idéias 22

**ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO:** Os Muckrakers e os Robber Barons 26

**As Teorias Clássicas da Administração** 23  
Precusores da Teoria da Administração Científica 23 Teoria da Administração Científica 24  
Teoria Clássica das Organizações 27 Teorias de Transição: Assumindo uma Orientação Mais Voltada Para as Pessoas 28

**CASO ILUSTRATIVO: Continuação** 29

**A Escola Comportamental: A Organização São as Pessoas** 30  
O Movimento das Relações Humanas 30 Das Relações Humanas à Abordagem da Ciência do Comportamento 32

**A Escola Quantitativa: Pesquisa Operacional (PO) e Management Science** 32

**A Evolução da Teoria da Administração** 33  
A Abordagem Sistemática 33 A Abordagem Contingencial 35 O Novo Movimento das Relações Humanas 35

**CASO ILUSTRATIVO: Conclusão** 37

**Resumo** 37

**Questões de Revisão** 37

**ESTUDO DE CASO: A Teoria e a Política Enfrentam o Poder e a Motivação na Consolidated Automobile** 38

**ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Administrando o Serviço Postal dos Estados Unidos** 38

**ESTUDO DE CASO COMPLEMENTAR: A Wolverine Fastener Co** 41

## PARTE DOIS O AMBIENTE EXTERNO

3

### O AMBIENTE EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES 43

**CASO ILUSTRATIVO: Problemas de Imagem e de Foco na Eastman Kodak** 45

**O Ambiente Externo e Sua Importância** 46  
O Desafio da Mudança 46 O Ambiente Externo: Uma Visão Geral 46

**Elementos do Ambiente de Ação Direta** 47  
Stakeholders Externos 48 Stakeholders Internos 53 Ambientes com Múltiplos Stakeholders 53

**Elementos do Ambiente de Ação Indireta** 55  
Variáveis Sociais 55 Variáveis Econômicas 57 Variáveis Políticas 58 Variáveis Tecnológicas 58

**A Dimensão Internacional** 59

**CASO ILUSTRATIVO: Continuação** 61

**Teorias dos Ambientes de Organização Total** 61  
A Teoria da Incerteza e da Dependência 61 Outras Teorias do Ambiente 62

**Administrando o Ambiente Total** 62  
Influenciando o Ambiente de Ação Direta 62 Monitorando o Ambiente de Ação Indireta 62  
Ajustando-se ao Ambiente 63

**CASO ILUSTRATIVO: Conclusão** 63

**Resumo** 64

**Questões de Revisão** 64

**ESTUDO DE CASO: Tri-State Telephone** 65

**ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Administrando o Ambiente na McDonald's** 66

**ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO:** Ética e Etnia no Merchandising Global 49

**ABORDAGEM INTERNACIONAL:** Novas Fronteiras da Competição Japão/EUA: A Corrida Para Dar Forma ao Nosso Admirável Novo Mundo Tecnológico 60

4

### RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA 69

**APLICAÇÃO: Um Código de Conduta na J. C. Penney** 78

**ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO:** O Espírito do "Credo" da Johnson & Johnson 82

**ABORDAGEM INTERNACIONAL:** Os Princípios de Sullivan na África do Sul 83

**CASO ILUSTRATIVO: O Exxon Valdez: Responsabilidade Corporativa e o Meio Ambiente** 71

**A Mudança no Conceito de Responsabilidade Social** 72  
Andrew Carnegie e o Evangelho da Riqueza 72 O Argumento de Milton Friedman 73  
A Reatividade Social das Empresas 74

**A Mudança em Direção à Ética** 75

**CASO ILUSTRATIVO: Continuação** 76  
O que é Ética? 77 Quatro Níveis de Questões Éticas nas Empresas 77

**As Ferramentas da Ética** 78

A Linguagem Ética 78 A Moralidade Comum 79 A Moralidade do Envolvimento 79  
Aplicando a Ética 80 Institucionalizando a Ética 81

**O Desafio do Relativismo** 81

Relativismo Ingênuo 82 Relativismo Cultural 83 Um Cerne de Verdade 84

**CASO ILUSTRATIVO: Conclusão** 84

**Resumo** 85

**Questões de Revisão** 85

**ESTUDO DE CASO: O Dilema de Alexander Gavin: O Relativismo Cultural e os Negócios Costumeiros** 86

**ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Proteção para Fetos na Johnson Controls** 86

5

### A DIMENSÃO INTERNACIONAL 89

**CASO ILUSTRATIVO: Sumitomo: O Avanço Internacional** 91

**A Globalização dos Negócios** 92  
Uma Breve História 92 Por que as Empresas se Tornam Internacionais? 95 Como as Empresas se Tornam Internacionais 98

**CASO ILUSTRATIVO: Continuação** 99

**Variáveis Econômicas, Políticas e Tecnológicas: A Dimensão Internacional** 100

Variáveis Econômicas 100 Variáveis Políticas 100 Variáveis Tecnológicas 101  
O Impacto das Operações das Multinacionais 101

**Variáveis Sociais: A Dimensão Internacional** 102

Controle Burocrático versus Controle de Clã 102 Administradores e Preconceito 102  
Aplicando as Abordagens Americanas em Outros Países 103 Aplicando as Abordagens Japonesas em Outros Países e Sintetizando Abordagens Diferentes 105

**CASO ILUSTRATIVO: Conclusão** 105

**Resumo** 106

**Questões de Revisão** 107

**ESTUDO DE CASO: Lucky-Goldstar: Administração, Estilo Coreano** 107

**ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: O Ambiente: Crise na Aldeia Global** 108

6

### ENTREPRENEURSHIP 111

**CASO ILUSTRATIVO: Dores do Nascimento na Nova Pharmaceutical Corporation** 113

**APLICAÇÃO: O**  
*Estímulo aos Emprepreneurs*  
*na 3M* 115

**ABORDAGEM**  
**INTERNACIONAL:**  
*Experiências Econômicas na*  
*República Popular da*  
*China* 118

**VARIEDADES: Quem**  
*São os Novos Emprepreneurs?*  
120

**ÉTICA EM**  
**ADMINISTRAÇÃO:**  
*Competindo com os*  
*"Grandalhões"* 123

**O Significado de Entrepreneurship** 114  
Entrepreneurship *versus* Administração 114    Entrepreneurship *versus* Intrapreneurship 114

**A Importância do Entrepreneurship** 115  
Os Benefícios do Entrepreneurship 116    Variáveis Ambientais que Favorecem o  
Entrepreneurship 117

**CASO ILUSTRATIVO: Continuação** 119

**O Entrepreneur** 119  
Fatores Psicológicos e Sociológicos 119    Competência Especial 120

**O Processo Emprepreneurial** 121

**Lançando a Organização Emprepreneurial** 122  
Reconhecendo as Barreiras de Entrada 122    Planejando uma Estratégia 122    Escolhendo uma  
Organização 124    Nutrindo o Espírito Emprepreneurial 126

**CASO ILUSTRATIVO: Conclusão** 126

**Resumo** 128

**Questões de Revisão** 128

**ESTUDO DE CASO: A Pro-Line Corporation dá Cara Nova a uma Velha Indústria** 129

**ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Prodigy: Empreendimento em Larga Escala** 130

**ESTUDO DE CASO COMPLEMENTAR: Seafood America: Resposta de uma Corporation à AIDS** 131

## PARTE TRÊS PLANEJAMENTO

7

### PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA 133

**CASO ILUSTRATIVO: Planejamento para o Futuro na Federal Express** 135

**Planejamento: Uma Visão Geral** 136  
A Importância dos Objetivos 136    A Importância do Planejamento 136    Tipos de Planos 137

**Processo Formal de Planejamento: Um Exemplo** 138  
Passo 1: Formulação de Objetivos 138    Passo 2: Identificação das Metas e Estratégias Atuais 139  
Passo 3: Análise Ambiental 140    Passo 4: Análise de Recursos 140    Passo 5: Identificação de  
Oportunidades Estratégicas e Ameaças 140    Passo 6: Determinação do Grau de Mudança  
Estratégica Necessária 140    Passo 7: Tomada de Decisão Estratégica 141  
Passo 8: Implementação da Estratégia 141    Passo 9: Medida e Controle do Progresso 141

**A Evolução do Conceito de Estratégia** 141

**CASO ILUSTRATIVO: Continuação** 142  
A Estratégia como o Grande Plano 143    A Ascensão da Administração Estratégica 143

**Níveis de Estratégia: Algumas Distinções Básicas** 144  
Estratégia de Nível Corporate 144    Estratégia de Unidade de Negócios 144    Estratégia de  
Nível Funcional 145

**Estratégia de Nível Corporate** 146  
A Abordagem Baseada em Valores 146    A Abordagem do Portfólio 146

**Estratégia de Unidade de Negócios: O Modelo Porter** 148  
As Cinco Forças 149    As Implicações para a Estratégia 149

**Estratégia de Nível Funcional** 150  
Marketing 150    Finanças 151    Produção/Operações 151    Pesquisa e Desenvolvimento 151  
Recursos Humanos/Pessoal 151

**CASO ILUSTRATIVO: Conclusão** 151

**Resumo** 151

**Questões de Revisão** 152

**ESTUDO DE CASO: Planejando Atividades Diversificadas num Ambiente em Mudança** 152

**ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Atacando as Sequóias** 153

8

### IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA 155

**CASO ILUSTRATIVO: Mantendo a Vantagem Competitiva na Merck & Co.** 157

**Ajustando a Implementação de Estratégia à Estratégia** 158

**Ajustando Estrutura e Estratégia** 159

A Tese de Chandler 159    Pesquisas Posteriores 160    O Modelo dos Sete Fatores 160

**Institucionalizando a Estratégia** 162

O Papel do CEO 162    O Papel dos Administradores em Postos-Chave 162

**CASO ILUSTRATIVO: Continuação** 163

Cultura e Estratégia 165

**Operacionalizando a Estratégia** 166

Planos de Uso Único 166    Planos Permanentes 166

**Usando Procedimentos para Facilitar a Implementação** 168

Metas Anuais 168    Gerência por Objetivos 169    Sistemas de Recompensa 170

**Reconhecendo as Barreiras à Implementação Eficaz de Estratégia** 171

Restrições Ambientais 171    Restrições Internas 173

**CASO ILUSTRATIVO: Conclusão** 173

**Resumo** 174

**Questões de Revisão** 175

**ESTUDO DE CASO: A Concorrência Abocanha a Cray Research** 175

**ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Uma Sardinha Tentando Engolir uma Baleia** 176

9

### TOMADA DE DECISÕES 179

**CASO ILUSTRATIVO: Diplomacia e Determinação na Tomada de Decisão de**  
**Alto Nível** 181

**A Identificação do Problema e a Descoberta de Oportunidades** 182

O Processo de Identificação do Problema 182    A Descoberta de Oportunidades 182  
A Decisão de Decidir 183

**A Natureza da Tomada de Decisão pelos Administradores** 184

Decisões Programadas e Não-Programadas 184    Certeza, Risco e Incerteza 184

**O Modelo Racional de Tomada de Decisão** 185

Estágio 1: Examinar a Situação 186    Estágio 2: Criar Alternativas 186

Estágio 3: Avaliar as Alternativas e Selecionar a Melhor 187    Estágio 4: Implementar e  
Monitorar a Decisão 187

**CASO ILUSTRATIVO: Continuação** 188

## Desafios ao Modelo Racional 189

Racionalidade Limitada 189    Heurística 189    Vieses na Tomada de Decisão 190  
Algumas Conclusões 190

## Melhorando a Eficácia da Tomada de Decisão e do Processo de Solucionar Problemas 192

Melhorando o Processo Individual de Solucionar Problemas 192  
Decidindo Quem Decide 194

*CASO ILUSTRATIVO: Conclusão* 194

Resumo 195

## Questões de Revisão 195

*ESTUDO DE CASO: Negócios e Ação Política: Formar ou Não um CAP?* 196

*ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Uma Crise na Tomada de Decisão da Burroughs-Wellcome* 197

## 10

## FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO 201

*CASO ILUSTRATIVO: Reduzindo Custos de Logística na General Motors* 203

## A Abordagem da Management Science (MS) 204

Por Que a MS é Necessária 204    Os Objetivos da MS 204

## O Processo da MS 206

Definição do Problema 206    Modelagem Matemática e Montagem de Protótipos 207  
Escolha da Solução 207    Implementação 207

## Planejando para o Futuro: Previsão 208

Previsão Quantitativa 209    Previsão Qualitativa 211

## Planejando para o Futuro: Programação 212

O Gráfico de Gantt 212    PERT 213

## Planejando para Alcançar Objetivos com Segurança 215

Programação Linear 215    Redes Generalizadas 216

## Planejando para Alcançar Objetivos que Envolvam Incerteza 217

Matrizes de Resultados 217

Árvores de Decisão 217

*CASO ILUSTRATIVO: Continuação* 218

## Técnicas Emergentes de MS 219

Gerência de Rendimentos 219    Otimizadores de Planilhas 220    Apoio às Decisões e Sistemas Especialistas 220

*CASO ILUSTRATIVO: Conclusão* 221

Resumo 221

## Questões de Revisão 222

*ESTUDO DE CASO: A Gafe de 10 Milhões de Dólares* 222

*ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Administrando a Magia na L. L. Bean* 223

*ESTUDO DE CASO COMPLEMENTAR: A Corporação Adams* 225

*APLICAÇÃO: A MS Levanta Vão* 206

## PARTE QUATRO ORGANIZAÇÃO

## 11

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, COORDENAÇÃO E PROJETO 227

*APLICAÇÃO: Reduzindo o Estilo de Vida da Administração Americana* 241

*CASO ILUSTRATIVO: A Hewlett-Packard Reinterpreta o Estilo HP* 229

## Estrutura Organizacional 230

Divisão do Trabalho 230    Departamentalização e Alcance de Gerência 231    Estrutura Formal e Informal da Organização 231

## Tipos de Estruturas Organizacionais 232

Estrutura Funcional 232    Estrutura por Produto/Mercado 233    Estrutura Matricial 234

*CASO ILUSTRATIVO: Continuação* 236

## Coordenação 237

Problemas para se Chegar a uma Coordenação Eficaz 237    Maneiras de se Chegar a uma Coordenação Eficaz 238    Escolhendo os Mecanismos de Coordenação Adequados 239

## Projeto Organizacional 240

Abordagem Clássica 240    Abordagem Neoclássica 240    Abordagem Ambiental 242  
Abordagem da Tecnologia de Produção 243    A Necessidade de Reorganizar 244

*CASO ILUSTRATIVO: Conclusão* 245

Resumo 245

## Questões de Revisão 246

*ESTUDO DE CASO: Opções de Mudança na Imperial Chemical Industries* 246

*ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: A Harley-Davidson se Reorganiza para o Sucesso* 247

## 12

## AUTORIDADE, DELEGAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO 251

*ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO: Obediência e Consciência* 257

*CASO ILUSTRATIVO: Receptividade ao Consumidor e Reestruturação na IBM* 253

## Autoridade, Poder e Influência 254

A Base da Autoridade Formal: Duas Visões 254    As Fontes de Poder 255    O Poder nas Organizações 256

## Autoridade de Linha e de Staff 258

Autoridade de Linha 258    Autoridade de Staff 259    Autoridade Funcional 260

## Delegação 260

Delegação, Autoridade, Prestação de Contas e Responsabilidade 260    As Vantagens da Delegação 261    Barreiras à Delegação 261    Diretrizes para a Delegação Eficaz 261

*CASO ILUSTRATIVO: Continuação* 262

## Projeto do Trabalho 263

Abordagens ao Projeto do Trabalho 263    Projeto do Trabalho e Satisfação no Trabalho 265

## Descentralização 267

Fatores que Influenciam a Descentralização 267    Tendências da Descentralização 268

*CASO ILUSTRATIVO: Conclusão* 268

Resumo 268

## Questões de Revisão 269

ESTUDO DE CASO: O Uso e o Abuso de Joyce Roberts 269

ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Uma Lição sobre Downsizing: Digital Equipment Corp. 270

## 13

### ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS 273

CASO ILUSTRATIVO: As Relações Humanas na Sony Corporation 275

O Processo da ARH: Uma Visão Tradicional 276

Planejamento de Recursos Humanos 277

Procedimentos de Planejamento 277 Previsão e Auditoria de Recursos Humanos 277

Recrutamento 278

Descrições de Trabalhos e de Cargos 279 Fontes de Recrutamento 279 Considerações Legais 280

Seleção 282

Etapas no Processo de Seleção 283 Seleção de Gerentes 284 Centros de Avaliação 284

Orientação ou Socialização 285

Treinamento e Desenvolvimento 286

Programas de Treinamento 286 Programas de Desenvolvimento Gerencial 286

CASO ILUSTRATIVO: Continuação 288

Avaliação de Desempenho 288

Avaliações Informais 288 Avaliações Sistemáticas Formais 288 Problemas da Avaliação 289

Promoções, Transferências, Rebaixamentos e Desligamentos 289

Promoções 289 Transferências 290 Punições, Rebaixamentos e Desligamentos 290

ARH e Estratégia 291

ARH e as Pressões Ambientais 291 O Modelo dos Quatro C Para Avaliação dos Recursos Humanos 291

CASO ILUSTRATIVO: Conclusão 292

Resumo 293

Questões de Revisão 294

ESTUDO DE CASO: A Gannett Company: Uma Líder no Emprego de Minorias 294

ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Iniciativas de Diversidade de Pessoal na Avon 295

## 14

### ADMINISTRANDO A MUDANÇA E A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES 297

CASO ILUSTRATIVO: Trauma e Triunfo Organizacional na AT&T 299

Por que é Necessária a Mudança Planejada 300

Um Modelo de Processo de Mudança 300

Análise do Campo de Forças 300 Fontes de Resistência 302 O Processo de Mudança 303 Superando a Resistência à Mudança 305

Tipos de Mudança Planejada 305

Abordagens à Mudança Estrutural 305 Abordagens à Mudança Tecnológica 306 Abordagens para Mudar as Pessoas 306 A Interdependência das Três Abordagens 306

VARIEDADES: A Lei dos Direitos do Deficiente 281

ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO: A Questão da Creche na Empresa 285

ABORDAGEM INTERNACIONAL: Administradores sob Fogo Cruzado 290

ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO: Suposições e Valores do DO 309

APLICAÇÃO: Mudança na Southwestern Bell e na Honeywell 311

CASO ILUSTRATIVO: Continuação 307

Desenvolvimento Organizacional 307

Cultura Organizacional 308 Tipos de Atividades de DO 308

Administrando a Criatividade e a Inovação 311

Criatividade Individual 312 Criatividade e Inovação nas Organizações 312 Estabelecendo um Clima para a Criatividade e a Inovação nas Organizações 313

CASO ILUSTRATIVO: Conclusão 314

Resumo 314

Questões de Revisão 315

ESTUDO DE CASO: Existe Vida Criativa Depois dos Post-It? 315

ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Quem Está Cuidando da Loja na Nordstrom's? 316

ESTUDO DE CASO COMPLEMENTAR: Chris Cunningham 317

## PARTE CINCO LIDERANÇA

## 15

### MOTIVAÇÃO, DESEMPENHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO 319

VARIEDADES: Empregando os Sem-Teto 325

CASO ILUSTRATIVO: Criando uma Força de Trabalho Comprometida na Domino's Pizza 321

Teorias da Motivação: Uma Visão Geral 322

As Primeiras Visões Sobre Motivação 322 Visões Contemporâneas Sobre Motivação 323

ABORDAGEM INTERNACIONAL: As Teorias Motivacionais têm Vieses Culturais? 329

Teorias de Conteúdo da Motivação 323

A Hierarquia das Necessidades, de Maslow 324 Teoria ERC 326 A Necessidade de Realização 326 A Teoria dos Dois Fatores da Motivação 326 Crítica às Teorias de Conteúdo 327

ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO: As Experiências do Botão de Controle 334

Teorias de Processo da Motivação 328

A Abordagem da Expectativa 328 A Abordagem da Equidade 330 A Teoria do Estabelecimento de Objetivos 331 Crítica às Teorias de Processo 331

CASO ILUSTRATIVO: Continuação 332

Teoria do Reforço 332

Modificação de Comportamento 332 Crítica à Teoria do Reforço 333

Uma Visão Sistemática Sobre a Motivação nas Organizações 333

Características do Indivíduo 335 Características do Trabalho 335 Características da Situação de Trabalho 335

CASO ILUSTRATIVO: Conclusão 336

Resumo 337

Questões de Revisão 337

ESTUDO DE CASO: Idealismo, Motivação e Serviço Comunitário na Associação Cristã de Moças de Center City 338

ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: Motivação na Mary Kay: Dirigindo o Cadillac Cor-de-Rosa 339

**LIDERANÇA 341**

**ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO:** A Liderança Moral é Diferente? 344

**ABORDAGEM INTERNACIONAL:** Quem Manda Aqui? 347

**APLICAÇÃO:** Liderança Inovadora na W. L. Gore and Associates 360

**CASO ILUSTRATIVO:** Novas Políticas de Liderança na GE 343

**Definindo Liderança 344**

**A Abordagem Baseada nos Traços 345**

**A Abordagem Comportamental 346**

As Funções de Liderança 346 Estilos de Liderança 346 Os Estudos das Universidades de Ohio State e Michigan 346 A Grade Gerencial® 348

**CASO ILUSTRATIVO:** Continuação 349

**As Abordagens Contingenciais 350**

A Teoria de Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard 351 Estilo de Liderança e Situação de Trabalho: O Modelo de Fiedler 352 A Abordagem Caminho-Objetivo 354 Decidindo Quando Envolver os Subordinados: Os Modelos Vroom-Yetton e Vroom-Jago 355

**O Futuro da Teoria da Liderança 356**

Liderança Transformacional ou Carismática 356 Desafios à Teoria da Liderança 357

**CASO ILUSTRATIVO:** Conclusão 360

**Resumo 361**

**Questões de Revisão 361**

**ESTUDO DE CASO:** Três Decisões Gerenciais 362

**ESTUDO DE CASO ILUSTRADO:** A NASA e a Busca da Liderança 363

**GRUPOS E COMISSÕES 367**

**APLICAÇÃO:** Três Vivas para as Superequipes 371

**ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO:** A "Autoridade da Violência" 373

**ABORDAGEM INTERNACIONAL:** Algumas Lições da Administração Escandinava 377

**CASO ILUSTRATIVO:** A Abordagem de Administração da Equipe Taurus na Ford 369

**Tipos de Grupos 370**

Grupos Formais 370 Grupos Informais 370

**Características dos Grupos 372**

Papéis de Liderança 372 Normas de Grupo 372 Coesão do Grupo 374

**CASO ILUSTRATIVO:** Continuação 374

**O Processo de Solucionar Problemas em Grupo 375**

Vantagens do Processo de Solucionar Problemas em Grupo 375 Desvantagens do Processo de Solucionar Problemas em Grupo 376 Fatores Fundamentais na Tomada de Decisões em Grupo: Ativos ou Passivos 376

**Tornando Eficazes os Grupos Formais 376**

Diretrizes para as Comissões 377 Procedimentos Especiais para as Forças-Tarefa 378 Conflitos Dentro dos Grupos 378

**CASO ILUSTRATIVO:** Conclusão 379

**Resumo 380**

**Questões de Revisão 380**

**ESTUDO DE CASO:** O Grupo Produtos-Novos 381

**ESTUDO DE CASO ILUSTRADO:** Construindo o Espírito de Grupo na Toyota 381

**COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO 385**

**APLICAÇÃO:** Jargão Empresarial 392

**ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO:** Um Memorando a Mais 396

**ABORDAGEM INTERNACIONAL:** A Comunicação numa Economia Cada Vez Mais Globalizada 399

**CASO ILUSTRATIVO:** Falhas de Comunicação em Bhopal 387

**A Importância da Comunicação 388**

**Comunicação Interpessoal 389**

O Processo de Comunicação: Elementos Essenciais 389 O Processo de Comunicação: Um Modelo que Funciona 389 Comunicação em Um Sentido e em Dois Sentidos 391

**Barreiras à Comunicação Interpessoal Eficaz 391**

Reconhecendo as Barreiras à Comunicação Interpessoal Eficaz 392 Superando as Barreiras à Comunicação Interpessoal Eficaz 393

**CASO ILUSTRATIVO:** Continuação 394

**A Comunicação nas Organizações 395**

Fatores que Influenciam a Comunicação nas Organizações 395 Redes de Comunicação nas Organizações 395 Comunicação Vertical 397 Comunicação Lateral e Informal 398 Superando as Barreiras Organizacionais à Comunicação 398

**Usando as Habilidades de Comunicação: Negociando para Administrar Conflitos 400**

Negociando para Administrar Conflitos 400 A Negociação em Ação: Administrando Conflitos entre Administração e Trabalhadores 402

**Resumo 403**

**CASO ILUSTRATIVO:** Conclusão 404

**Questões de Revisão 405**

**ESTUDO DE CASO:** Negociações na Southside Electronics 405

**ESTUDO DE CASO ILUSTRADO:** A TV Federal Express 406

**ADMINISTRAÇÃO DA CARREIRA INDIVIDUAL 409**

**ÉTICA EM ADMINISTRAÇÃO:** A Arte de Escrever um Currículo Resumido 414

**VARIEDADES:** Aproveitando os Talentos dos Trabalhadores Mais Velhos 425

**CASO ILUSTRATIVO:** Selina Proctor: Mãe e Profissional 411

**Primeiras Experiências de Carreira: Expectativas versus Realidade 412**

O Processo de Contratação e a Primeira Nomeação 412 Ações do Primeiro Supervisor 413 Como os Indivíduos se Ajustam à Cultura Organizacional 413

**Dilemas de Início de Carreira 413**

Insensibilidade e Passividade Política 413 Dilemas de Lealdade 414 Ansiedade Pessoal 415 Conflito de Papéis 415 Estresse 415

**CASO ILUSTRATIVO:** Continuação 417

**As Carreiras no Tempo 417**

Carreiras e Ciclo de Vida 417 Padrões e Temas de Carreiras 419 Carreiras Dentro das Organizações 421 O Platô da Carreira 423

**Administração da Carreira Individual 424**

O Planejamento da Carreira Individual 424 Questões Específicas de Carreiras 426

**CASO ILUSTRATIVO:** Conclusão 428

**Resumo 428**

**Questões de Revisão 429**

**ESTUDO DE CASO:** A Decisão de Carreira de Andrew Krieger na Soros Fund 430

## PARTE SEIS CONTROLE

20

### CONTROLE EFICAZ 437

CASO ILUSTRATIVO: *Engenhosidade Financeira na Deere & Co.* 439

#### O Significado de Controle 440

Etapas do Processo de Controle 440 Por que o Controle é Necessário 441

#### Tipos de Métodos de Controle 442

Controles Pré-Ação 442 Controles de Direção 443 Controles de Sim/Não ou de Triagem 443  
Controles Pós-Ação 443 A Natureza Interativa dos Métodos de Controle 443

#### Projetando Sistemas de Controle 443

Identificando Áreas-Chave de Desempenho 444 Identificando Pontos de Controle Estratégico 444

CASO ILUSTRATIVO: *Continuação* 445

#### Controles Financeiros 445

Demonstrativos Financeiros 445 Análise de Índices 447

#### Métodos de Controle Orçamentário 448

Centros de Responsabilidade 449 O Processo Orçamentário 450

#### Tipos de Orçamento 451

Orçamentos Operacionais 451 Orçamentos Financeiros 452 Orçamentos Variáveis *versus*  
Orçamentos Fixos 453 Orçamento de Base Zero 454

#### Auditoria 454

Auditoria Externa 455 Auditoria Interna 455

#### Resumo 455

CASO ILUSTRATIVO: *Conclusão* 456

#### Questões de Revisão 457

ESTUDO DE CASO: *O Relatório da Auditoria* 457

ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: *No Controle da Ben & Jerry's Homemade Inc.* 458

21

### GERÊNCIA DE OPERAÇÕES 461

CASO ILUSTRATIVO: *Na Ford, Qualidade é o Trabalho Número Um* 463

#### A Natureza das Operações 464

O Sistema Operacional: Um Modelo 464 Operações nas Organizações de Produção e de Serviços 465

#### A Importância da Gerência de Operações 465

Melhorar a Produtividade: Uma Medida da Eficiência 466 Atender a Prioridades Competitivas:  
Uma Chave para a Eficácia 467

#### Projetando Sistemas de Operações 468

Planejamento e Projeto de Produtos e Serviços 468 Planejamento da Capacidade 468 Escolha  
de Processo 469 Planejamento de Localização das Instalações 470 Planejamento de Arranjo  
Físico (layout) 472 Projeto do Trabalho 472

### Decisões de Planejamento e de Controle de Operações 473

Planejamento e Controle de Operações 473

CASO ILUSTRATIVO: *Continuação* 474

Administração de Estoques 476

#### Controle de Qualidade 478

Controle de Qualidade Tradicional 478 Garantia de Qualidade 478 Gestão da Qualidade  
Total 478 Prêmios de Qualidade 479

CASO ILUSTRATIVO: *Conclusão* 479

#### Resumo 480

#### Questões de Revisão 480

ESTUDO DE CASO: *Gerência de Operações no U. S. Postal Service (USPS)* 481

ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: *A Automação na General Motors do Canadá* 482

22

### SISTEMAS DE INFORMAÇÃO 485

CASO ILUSTRATIVO: *A Sears Usando Tecnologia para Obter Vantagem Estratégica* 487

#### Informação e Controle 488

A Natureza da Informação 488 O Papel dos Computadores 489 Componentes dos Sistemas  
de Computação 489

#### Sistemas de Informação Gerencial 491

A Evolução dos SIG 491 Diferenciando as Informações para Diferentes Níveis Gerenciais 492  
O Papel do *Chief Information Officer (CIO)* 493

CASO ILUSTRATIVO: *Continuação* 493

#### Projetando um SIG Baseado em Computador 493

Diretrizes para um Projeto Eficaz 494

#### Implementando um SIG Baseado em Computador 495

Problemas na Implementação de um SIG Baseado em Computador 495 Superando Problemas de  
Implementação 496

#### Computação para o Usuário Final 499

Sistemas de Apoio às Decisões 499 Sistemas Especialistas e Inteligência Artificial 500  
Gerenciando a Computação para o Usuário Final 502

#### O Impacto dos Computadores e dos SIG sobre os Administradores e as Organizações 503

A Revolução Permanente dos Computadores 503

CASO ILUSTRATIVO: *Conclusão* 503

#### Resumo 504

#### Questões de Revisão 505

ESTUDO DE CASO: *Os Softwares Human Edge: Conselheiros Eletrônicos* 505

ESTUDO DE CASO ILUSTRADO: *Telecomunicação na Apple Computer, Inc.* 506

ESTUDO DE CASO COMPLEMENTAR: *Controlando a Informação na Frito-Lay, Inc.* 509

#### GLOSSÁRIO 511

#### ÍNDICE DE EMPRESAS 519

#### ÍNDICE ONOMÁSTICO 521

#### ÍNDICE DE ASSUNTOS 527

APLICAÇÃO: Onde  
Encontrar Índices  
Financeiros  
(nos EUA) 448

APLICAÇÃO: O Poder  
da Informação — Como as  
Empresas Estão Usando  
Novas Tecnologias para  
Obter Vantagem  
Competitiva 490

VARIEDADES: De Onde  
Virão os Profissionais de  
Sistemas de Informação de  
Amanhã? 491

ÉTICA EM  
ADMINISTRAÇÃO: As  
Questões de Segurança e o  
Computador 498

ABORDAGEM  
INTERNACIONAL:  
Estratégias dos Sistemas de  
Informação 501

ABORDAGEM  
INTERNACIONAL:  
*Prosseguindo Devagar Para  
um Acordo de Livre  
Comércio com o México* 471

ÉTICA EM  
ADMINISTRAÇÃO:  
*Chamando os Fords de  
Volta — Só Para  
Garantir* 476